UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



ANÁLISIS SOBRE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE UNILEVER: CASO DOVE Y LA INDUSTRIA DE LOS DESODORANTES

Análisis realizado en Mayo de 2017

PROFESORA:
ESPINOZA DE LOS MONTEROS ALONSO, SOFÍA

ALUMNOS:
PLASCENCIA GARCÍA NÉSTOR DAVID -207620411
PRECIADO RUESGA JACKELINE - 211588042
MERCADO SÁNCHEZ FABIÁN ALEJANDRO -211668607
GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ ALEJANDRA YATZARY
SUÁREZ ZUMAYA JAVIER ALEJANDRO - 211565409

MATERIA:
COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

AULA: D202. **NCR:**85424 **CVE:**I5415

Contenido

Resumen

En la actualidad el tema sobre competitividad internacional causa gran relevancia tanto para las empresas en un determinado sector económico como para los países.

En la presente investigación se abordan cuestiones relacionadas con el tema antes mencionado en ambos niveles, sector y país. Para el ambiente macroeconómico se abordaran temas en relación a los distintos índices de competitividad internacional así como más datos estadísticos sobre el nivel de competitividad de Inglaterra en comparación con Alemania.

Lo que concierne al ambiente microeconómico se presentarán datos estadísticos y análisis de distintas metodologías con la finalidad de medir el nivel competitivo entre específicos productos de la empresa “Unilever” y la empresa “Beiersdorf AG” y al sector al que estas empresas pertenecen.

Key Words: Competitividad Internacional, Ciclo de Vida del Producto, Modelo de las 5 Fuerzas, ambiente macroeconómico, ambiente microeconómico, estrategia competitiva.

Introducción

¿Qué es la competitividad? En realidad existe una gran cantidad de definiciones. El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente pero en general tienen la palabra “productividad”.

Otra manera de pensar sobre qué hace a un país competitivo es considerar cómo promueve nuestro bienestar realmente. Una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar.

Esta investigación compara, para el análisis microeconómico sobre competitividad internacional los productos anti-transpirantes (roll on) de la empresa Unilever en contraste con el equivalente al mismo producto de la empresa Beiersdorf AG.

Para este análisis se utilizarán herramientas metodológicas con teorías como “El ciclo de vida del producto” del autor Vernon; se llevará a cabo un segundo análisis pero en esta ocasión sobre la industria en la que se encuentran ambas empresas, para esto se utilizara

la teoría de “Las 5 fuerzas +1” de Michael Porter; para terminar con el análisis microeconómico se estudiarán datos estadísticos actuales de ambas empresas.
Lo que trata del ambiente macroeconómico, se utilizarán una serie de herramientas como los distintos índices que miden la competitividad internacional entre los países, para esta investigación contrastaremos los datos presentados por estos índices para Inglaterra y Alemania. También, se realizará un estudio estadístico para medir la relevancia de los mismos.
El trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera: la sección 1 estudiará Las Pruebas de consistencia de la Estrategia Competitiva, la sección 2 analiza la competitividad en el nivel microeconómico; la sección 3 analizara la competitividad a nivel macroeconómico; por último la sección 4 aborda las conclusiones obtenidas.
El fin de la investigación es obtener datos reales y relevantes que puedan trascender en temas de competitividad internacional para las empresas y los países estudiados.

Hipótesis

1. Los productos “anti transpirantes roll on” DOVE de la empresa Univeler resultan ser más competitivos en comparación a los productos “anti transpirantes roll on” NIVEA de la empresa Beiersdorf AG.
2. La empresa Unilever en comparación con la empresa Beiersdorf AG es más competitiva en su industria.
3. Inglaterra se posiciona en rankings más altos que Alemania en los temas de competitividad internacional brindados por los índices.

Metodología

Los elementos metodológicos que se utilizara para la realización de este proyecto serán; la teoría de Las 5 fuerzas más 1 de Michael Porter con la cual se analizará la industria a la que pertenecen los productos antes mencionados de cada empresa.
También, se analizará el ciclo de vida de los productos con precisamente la teoría de Ciclo de Vida de Vernon y algunos instrumentos como los índices de competitividad global proporcionados por el Foro Económico Mundial y el Banco Mundial. Para finalizar el análisis, se realizará un estudio estadístico que consistirá en la utilización de Software de datos, como SPSS Y Excel. Dicho estudio cuantitativo tiene por objeto sustentar, de manera sólida, la aceptación o rechazo de nuestras hipótesis y nuestras conclusiones.

SECCIÓN I
ANÁLISIS/ DESARROLLO

Pruebas de consistencia de la Estrategia Competitiva

La conveniencia de una estrategia competitiva se determina probando la compatibilidad de las metas y políticas.

UNILEVER

La cuestión clave planteada en este apartado de metas y políticas, es demostrar la relación y existencia de estrategias que han posicionado o están en proceso de posicionar a Unilever frente a un ambiente meramente competitivo.

Central a toda la disciplina de Unilever, destaca su creación de estrategias que buscan hacer de la sustentabilidad algo cotidiano en su entorno, a través de la innovación y desarrollo de categorías y marcas que incrementen el beneficio de todas sus partes interesadas.

En este estudio, se tomaron tres tópicos de las metas más relevantes para Unilever:

Crecer la empresa

Aunque una importante labor se ha llevado a cabo desde los inicios de esta compañía, Unilever busca seguir desarrollando sus áreas laborales con eficiencia, aumentando su capital y manteniendo estable su margen de ventas.

Preocupado por sus grupos de interés, especialmente por sus empleados, es evidente la necesidad de Unilever de impulsar la imparcialidad en el trabajo, siendo inclusiva y ofreciendo oportunidades para las mujeres.

Mejorar la salud y el bienestar

Uno de los objetivos más distinguidos de esta empresa es su interés por la calidad de vida de las personas en el mundo, no sólo la de sus clientes, por eso fomenta la nutrición, salud e higiene mediante campañas mundiales que seguirán expandiéndose alrededor del mundo, respaldando también su compromiso con la sustentabilidad.

Adicionalmente, Unilever ha manifestado gran interés por reducir su impacto ambiental, apoyando la disminución de gases de efecto invernadero, reduciendo su abastecimiento y consumo de agua así como manejando adecuadamente sus residuos.

En esta investigación se revisaron a detalle y sistemáticamente las pruebas de consistencia de la estrategia competitiva, obteniendo los siguientes resultados:

1. **Consistencia Interna**

Metas: *2010 – Actualidad*
Uno de los debates actuales más significativos respecto al cambio climático, la inestabilidad y las amenazas al progreso para incrementar los estándares de vida durante el siglo XX, incitó a Unilever a lanzar en 2010 el Plan de Vida Sustentable Unilever, su modelo para un modelo de negocios sustentable.

El Plan de Vida Sustentable Unilever establecía, en ese entonces, cientos de objetivos y compromisos que recaían dentro de tres metas claves:

- Ayudar a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar
- Reducir la mitad su impacto ambiental por la fabricación y uso de sus productos
- Mejorar la vida de miles de personas en la cadena de suministros[1].

Para 2012, avanzaron para cumplir con los objetivos del Plan de Vida Sustentable Unilever. Más de un tercio de las materias primas agrícolas provinieron de fuentes sustentables, y más del 50 % de las fábricas lograron la meta de no enviar residuos a los vertederos. Llegaron a 224 millones de personas a través de programas para reducir las enfermedades diarreicas al lavarse las manos con *jabón*, proporcionar *agua potable*, promoviendo la salud bucal y mejorando la autoestima de los jóvenes.
Logrando esto mediante una viable adecuación de políticas internas en conjunto de su Código de Principios.

[1] Code of Business Principles and Code Policies

2. Adecuación Ambiental

Se encontró además, que en enero 2015, anunciaron la meta alcanzada de enviar cero residuos no tóxicos al vertedero en su red de fábricas, mientras que en junio lograron un ahorro de 1 millón de toneladas de emisiones de CO2 desde 2008.

Las "marcas de vida sustentable" ahora representan la mitad de su crecimiento empresarial y están ascendiendo al doble de velocidad que otras de sus propias marcas. Un número cada vez mayor de marcas líderes han integrado la sustentabilidad a la contribución que hacen al mundo (su propósito) y a los ingredientes y el ciclo de vida de sus productos

Contribuyeron con el lanzamiento de las metas de desarrollo sustentable de la ONU y uniéndose a los llamados para la acción de la Conferencia Climática de París (COP21) del 2015. Anunciando que Unilever será "carbono positivo" para el 2030, manifestando así que sus metas y las políticas son sensibles a los problemas sociales generales.

3. Adecuación de recursos

Las principales fuentes de ventaja de Unilever, gracias a su *capacidad de organización*, resultan en un grado más elevado de automatización y de respuesta en cuanto al momento oportuno para la creación de nuevos productos, contando a su vez con una sólida red de distribución, con alto grado de sistematización y de información en los puntos de venta.

La evaluación interna es una tarea mucho más completa que el examen del medio externo, comparando el negocio con uno de los competidores más importantes: Baiersdorf.

4. Comunicación e implementación

Los directivos de Unilever redefinen constantemente sus aspiraciones para manejar de la mejor manera a la empresa, apuntaladas siempre en el código de principios empresariales donde se describen los estándares operacionales que todos en Unilever deben seguir, sin importar en qué parte del mundo se encuentren laborando. Ese mismo código de principios empresariales y políticas de Unilever, soporta el enfoque de gobernanza y responsabilidad corporativa.

El trabajo que se realiza mano a mano con sus grupos de interés equipara valores similares a los de Unilever y consiguen que se trabaje con los mismos estándares. Poseen también un código para sus proveedores, alineado con el código de principios empresariales y las responsabilidades con los empleados, los consumidores y el entorno.

A. ¿Qué hace la compañía en la actualidad?

1. Identificación

Unilever cree también que el crecimiento rentable debe ser crecimiento responsable. El enfoque de su estrategia trabaja en conjunto a su modelo de negocios, impulsado por su Plan de Vida Sustentable Unilever (USLP), siendo guía clave para hacer negocios y establecer las bases para satisfacer la creciente demanda de marcas que actúan responsablemente en un mundo de recursos limitados.

El modelo de negocios y la estrategia comienzan con la visión del consumidor que informa la innovación de la marca y frecuentemente con socios de la cadena de suministros, para crear productos que son llevados al mercado respaldados por marketing y publicidad a través de una gama de canales de distribución.

2. Suposiciones implícitas

La compañía posee la firme creencia que se debe contribuir positivamente para atender los desafíos que enfrenta el mundo y que esa es la única manera en que una empresa tendrá éxito.

En 2010, se establecieron las bases para lograr su estrategia de sustentabilidad, proyectando trabajar para lograr los objetivos ambiciosos que se propusieron, por ejemplo, la reducción de su impacto ambiental, como el mejoramiento de la salud, el bienestar de mil millones de personas y la vida de millones.

Crecerá la empresa al construir con base en sus fortalezas, combinando su escala y experiencia a través del entendimiento de los consumidores en diversos mercados para continuar proporcionando marcas y servicios que las personas en el mundo demande.

Se aprecia en evidencias actuales el vasto desarrollo de la empresa al contribuir para impulsar el crecimiento y la confianza, reduciendo el riesgo y el costo.

B. ¿Qué está sucediendo en el entorno?

1. Análisis de la industria

En la *jornada de sustentabilidad: ¿qué tan lejos hemos llegado?* De Unilever se mostró que se están cumpliendo la mayoría de los ambiciosos objetivos y se está emitiendo un llamado a una mayor acción colectiva para enfrentar los mayores retos que enfrenta el negocio.

Subraya los modos en que cree que USLP está creando valor para la empresa así como para la sociedad y el medio ambiente, al impulsar el crecimiento, desarrollar la confianza, reducir los riesgos y reducir los costos. Marcas Sustentables *como Knorr, Dove, Dirt is Good, Lipton y Hellmann's,* todas las cuales hacen productos directamente enlazados con un fin sustentable y que contribuyen a los objetivos de USLP, son responsables de casi la mitad del crecimiento de Unilever en 2015 y crecieron más rápido que el resto de las empresas.

El informe muestra un rendimiento sólido en relación con los objetivos de sustentabilidad bajo un control directo.
También mencionaron la reducción del impacto ambiental de sus operaciones. En comparación con 2008, en 2015 las fábricas de Unilever enviaron un 97 % menos de residuos totales a rellenos sanitarios, emitieron un 39 % menos de CO2 de energía y extrajeron 37 % menos agua por tonelada de producción.

Pero reducir el impacto ambiental del uso de sus productos por parte del consumidor una vez fuera de las fábricas se ha revelado como algo difícil. Aunque los desechos asociados con la basura generada por el consumidor a partir de los productos se han reducido en 29 % desde 2010, el agua asociada con el uso de nuestros productos por parte del consumidor solo ha descendido alrededor del 1 % y el impacto de los gases de efecto invernadero asociado con el uso por parte del consumidor se ha elevado en alrededor de 6 %.

2. Análisis de la competencia

Basándonos en el reporte de Beiersdorf 2016, proporcionó información acerca del programa "We care", estrategia de sustentabilidad enfocada en tres áreas: productos, planeta y personas.

Enfocándonos en el ámbito de los productos, el 25% de las ventas generadas redujeron significativamente su impacto ambiental. Ese 25% representa la mitad de su plan a corto mediano para 2020.

Como compañía global toman acciones responsables respecto al uso de recursos de su cadena de valor. Constantemente trabajando en incrementar la eficiencia energética, consumo y así evitar desperdicio de cualquier tipo. Trabajando estrechamente con todos sus stakeholders para mejorar la eficiencia de Beiersdorf en el uso de recursos.

C. ¿Qué debería hacer la compañía?

1. Pruebas de suposiciones y estrategia

Cuando lanzaron el Plan de Vida Sustentable Unilever en el año 2010, debían afrontar muchos retos e incertidumbres. Desde entonces, han avanzado adecuadamente.

Durante 15 de los 16 años recientes, Unilever ha liderado el grupo industrial de los alimentos, las bebidas y el tabaco del Índice de sustentabilidad de Dow Jones (DJSI por sus siglas en inglés). En 2015, fue nombrada Líder de grupo industrial, con un puntaje de 92 sobre 100 y recibieron la distinción Gold Class (clase oro) por el rendimiento sustentable por parte de RobecoSAM en su Anuario de sustentabilidad 2016.

En 2015, Unilever también fue una de las 113 empresas premiadas mundialmente con una "A" por su *rendimiento sustentable* en "The A List: The CDP Climate Performance Leadership Index Report 2015 (La lista A: Informe CDP 2015 del Índice de Liderazgo de Desempeño Climático)", producida por el CDP (oficialmente Carbon Disclosure Project [Proyecto de Emisiones de Carbono]) de ONG internacionales. Unilever obtuvo puntajes máximos en esta clasificación (100 sobre 100), con un aumento de 15 puntos en el resultado del año 2013 y un punto en el resultado del año 2014.

Sin embargo, persisten retos importantes, especialmente en aquellas áreas fuera de sus operaciones para reducir el impacto ambiental en la cadena de valor. Aunque persiste el avance en la reducción del consumo de agua, los desperdicios y las emisiones de gases de efecto invernadero de las fábricas de Unilever, el impacto del gas de invernadero (GEI) de sus productos por uso del consumidor sigue en aumento y ha tenido un incremento del 6 %† desde 2010[2].

[2] Certificación independiente por parte de PwC

2. Alternativas Estratégicas

Se encontró que en Unilever desarrollaron nuevas prácticas empresariales que prevén, duplicará el tamaño de la empresa y las comunidades, lo que permitirá cumplir el deseo siempre creciente de las personas para obtener más productos sustentables y crear un futuro brillante para todos. Con una compañía ayudando a crear un mundo en donde todas las personas vivan apropiadamente y dentro de los límites naturales del planeta, mediante alternativas estratégicas:

- Marcas que contribuyan a mantener una auténtica nutrición balanceada.
- Productos que se obtengan, en su totalidad, de manera sustentable y se usen de una manera para proteger los recursos naturales del planeta.
- Respeto por los derechos de las personas y comunidades con las que trabajan alrededor del mundo.

Siempre desde el enfoque del *Plan de Vida Sustentable Unilever (USLP)*

3. Elección estratégica

Enfoques Innovadores… y la necesidad de acción colectiva

Será necesario para Unilever, la adopción de estrategias innovadoras para abordar las problemáticas actuales. Sin embargo, cambiar los hábitos de sus consumidores, a la par de los retos más amplios que incluyen el cambio climático y el ensanchamiento de la desigualdad, exigen una *acción colectiva* urgente y también a un nivel global. Por lo que requerirán estar trabajando con la comunidad mundial para construir a partir de su progreso hecho en 2015 y a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) y el Acuerdo de París.

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales metas.

Definir o redefinir objetivos y trabajarlos a través de estrategias específicas, abonará a la compañía la posibilidad de desenvolverse en un medio apropiado para alcanzar un óptimo crecimiento de su rentabilidad.

SECCIÓN II

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter + 1 Aplicado a Dove

1.-Intensidad Competitiva

La intensidad competitiva es elevada, Dove tiene gran poder de mercado, la única manera de competir con esta marca es con precios más bajos.

En los productos de comercio Dove tiene un gran número de competidores y estos competidores son muy fuertes en el mercado. Dove comercializa productos de cuidado personal y las principales empresas que tienen marcas pertenecientes a esta categoría y que tienen el mismo potencial son p*rocter & gamble, Beiersdorf y l'oreal* por ejemplo, Estos competidores ponen a la disposición de los clientes sus productos y servicios atractivos con calidad y precios similares que los productos Dove. Estas grandes industrias tienen el poder de atraer y convencer a los clientes haciendo alternativas más atractivas, los precios y las técnicas de publicidad son fuertes influencias para los consumidores de estos productos. El número de industrias en el mercado crea una industria más competitiva y minimiza la rentabilidad de las empresas.

2.-Amenaza de Nuevos Entrantes/Competidores

Siendo una marca muy grande, Dove enfrenta una dura competencia de Nivea, Sanex y Old spice. Las marcas se están haciendo más fuertes a medida que crecen y su mercado también se está expandiendo. Su técnica de marketing no es tan buena como la de Dove, pero se oponen como una amenaza a la cuota de mercado de Dove.

Dial, Ivory, Irish Spring, Neutrogena, Oley son algunos de los otros competidores que tiene Dove dentro del mercado, sin embargo la mayoría de estas marcas no cuenta con desodorantes dentro de su gama de productos, y aunque el precio de los productos Dove se encuentra en la media comparándolos con estas otras marcas, la capacidad hidratante, la presentación y la sensibilidad de sus productos superan con creces a la mayoría de estas marcas.

La estrategia de Dove fue copiada recientemente por Olay, que comenzó a usar clientes de la vida real y ponerlos en la pantalla para mostrar el efecto de sus productos. Cuando la marca de la competencia lleva a cabo la única cosa que diferencia esta marca en el mercado, entonces su estrategia de marketing se convierte en ineficaz y debido a que dentro de la competencia entre marcas con productos similares lo que las identifica y hace

sobresalir son más que nada aspectos de mercadotecnia y diferenciación de producto por lo cual las estrategias innovadoras de Dove son las que en cuestión de popularidad lo mantienen por encima de las otras marcas.

3.-Amenaza de productos sustitutos

Los siguientes son productos que podrían volverse en sustituos del antitranspirante Roll-On Original:

Producto Dove: **Antitranspirante en Roll-on Original**
El antitranspirante Dove Original Roll-on con 1/4 de crema humectante te da hasta 48 horas de protección antitranspirante.

Nivea:
El antitranspirante “NIVEA Fresh Natural” te garantiza 48 hrs de protección eficaz antitranspirante. Posee una fragancia fresca y natural. Su fórmula no contiene colorantes ni conservantes y es la combinación de frescura natural y cuidado suave.
Old Spice:
Barra Antitranspirante, “Fresh Old Spice” La fragancia dirigida específicamente en este caso hacia los hombres, Old Spice Fresh es fresca, te protege del sudor y el mal olor hasta por 48 horas.
Rexona:
En formato barra, “Rexona Clinical” en presentación para hombre y mujer ofrece máxima protección antitranspirante de Rexona. Es 3 veces más efectivo con la sudoración y humedad. Con fácil aplicación, Rexona Clinical ofrece protección 3 veces más efectiva que los antitranspirantes comunes.
Speed Stick:
"Speed Stick roll on 24/7" 24 horas de protección. Protección sin parar. Protección eficaz de 24 horas contra el sudor y el olor. Usos: Reduce la humedad de las axilas.

Sanex:
“Sanex Dermo Extra Control Roll-on” Todo tipo de piel Sanex Dermo Extra Control con Micro Talco controla eficazmente la humedad y los olores corporales, aportando protección durante 48 horas. Su fórmula con Active Bioresponse, actúa contra las bacterias que causan mal olor, respetando la flora bacteriana natural de la piel para mantenerla protegida y sana. Aprobado por dermatólogos.

4.-Poder de Negociación de los Proveedores

Unilever crea gran parte de sus productos, posee laboratorios y centros de investigación, tiene gran poder de mercado, La única manera de competir con Unilever es con precios más bajos.

El poder de negociación de los proveedores de Unilever es bajo, ya que Unilever tiene una política de negocio que le proporciona autoridad sobre sus proveedores y los hace negociar en sus propios términos, La mayor parte del tiempo, Unilever acuerda con sus proveedores a nivel mundial para proporcionarles los productos durante un determinado periodo de tiempo y con entregas en menor tiempo. Esta política ayuda a impedir que los proveedores se conecten con otros competidores. También Unilever cuida sus relaciones con el fin de generar más confianza de sus proveedores.

El año pasado, Unilever lanzó un programa específico, llamado "Partner to Win", para trabajar más estrechamente con sus principales proveedores. "Partner to Win" ha permitido a la compañía crear más asociaciones a largo plazo en co-creación de nuevas capacidades. La última firma de asociación se llevó a cabo con el telón de fondo de la segunda edición anual de "Partner to Win Supplier Summit" en Londres. Unilever invitó a 160 proveedores estratégicos a reunirse con altos directivos de toda la organización, a comprender mejor las prioridades estratégicas de la compañía ya compartir las últimas innovaciones.

"Unilever tiene una audaz ambición de duplicar el tamaño de su negocio, mientras que reducir el impacto medioambiental de sus productos. Nuestros recientes resultados financieros y actualización sobre el plan de vida sostenible Unilever muestran que estamos haciendo un buen progreso en ambas áreas. Pero para lograr nuestra ambición, es vital que trabajemos en estrecha colaboración con nuestros proveedores estratégicos para garantizar innovaciones más rápidas e invertir de forma sostenible en toda nuestra cadena de valor En 2011 nuestros proveedores invirtieron unos 1.300 millones de euros en capacidad industrial adicional para apoyar nuestro crecimiento ", dice Pier Luigi Sigismondi , Jefe de Cadena de Suministro Unilever.

Para celebrar y reconocer a los proveedores que han hecho una contribución significativa en las categorías de Innovación, Sostenibilidad, Integración de Negocios, Apoyo Empresarial de Nivel Mundial y Desarrollo de Capacidad y Capacidad, Unilever organizó el "Partner to Win Awards".

Pier Luigi Sigismondi comentó: "Este evento nos brindó una oportunidad fantástica de reconocer algunos ejemplos sobresalientes de verdadera excelencia en nuestros proveedores, que son líderes en sus campos".

Los ganadores son:

- Categoría de innovación
  - Barry Callebaut.
  - Givaudan.
  - The Dow Chemical Company.
- Categoría de sustentabilidad
  - Kenya Tea Development Agency.
  - Metsä Board Corporation.
  - Agraz.
- Categoría de capacidad y desarrollo
  - FM LOGISTIC.
  - McLeod Russel India Ltd.
  - BASF.
- Categoría en integración de los negocios
  - ALPLA.
  - Kerry Ingredients.
  - CCL Label.
- Categoría en soporte para empresas de clase mundial
  - Accenture.
  - Ernst and Young.
  - SAP & Accenture.

5.-Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto y debido a que los compradores de Dove son millones y están distribuidos mundialmente, la gran variedad de oferta en el sector de cosméticos y productos para el cuidado personal en este caso, facilita a los clientes el cambiar a Dove por otro competidor, así que Dove tiene que ser muy cuidadoso para decidir los precios de sus productos y mantener a los consumidores satisfechos, lo que quiere decir que a pesar de tener una cantidad tan grande de clientes alrededor del mundo el principal punto débil para Dove radica en la competencia, los compradores bien informados pueden

obligar a las empresas a bajar sus precios de los bienes manufacturados y presentar más y mejores servicios a sus clientes y aunque estos factores representen costos para el vendedor, Dove formado parte de Unilever es una empresa de prestigio y posee una gran cantidad de productos y entre sus clientes mayoristas más reconocidos alrededor del mundo se pueden encontrar estas empresas:

- Wal-mart
- Carrefour
- Tesco plc
- Metro AG
- Target
- Auchan
- Soriana
- Coles
- Corte Ingles

6.-Rol del Estado

Regulaciones del gobierno de UK para cosméticos:

Según la CTPA, la industria de cosméticos del Reino Unido valía £ 8,438,000,000 en 2013 y es uno de los cinco mayores mercados en la UE. Como este es un mercado abrumadoramente prominente que se especializa en lociones y pociones que aplicamos directamente a nuestra piel, cabello y dientes, las regulaciones tienen que ser sólidos y los órganos rectores se enfrentan con la necesidad de revisar constantemente y agudizar las reglas.

Los productos cosméticos se fabrican bajo condiciones controladas tales como en una sala limpia. Nuestra sala limpia de clase 7 provee un ambiente libre de contaminantes para empacar y re embalar con seguridad los productos cosméticos. Muchos de los ingredientes utilizados en los productos cosméticos son de grado técnico; Lo que significa que las normas estrictas están en vigor para el proceso de fabricación y suministro de los ingredientes.

Una vez envasados, todos los productos cosméticos deben estar claramente etiquetados con la siguiente información exacta:

• Lista de ingredientes

• Nombre y dirección del fabricante o proveedor

- País de origen
- Fecha límite de uso
- Declaraciones de advertencia e información de precaución
- Número de lote o código de lote
- Función del producto, cuando corresponda.

Conclusiones del Modelo de las 5 Fuerzas

La competencia en la industria de los desodorantes no es sencilla para Dove, donde en cada rubro del Modelo de Porter se ve abrumado por la competencia dentro de la industria. Se ha llegado a la conclusión de que hay muchos nuevos productos y marcas de desodorantes que se convierten en una amenaza de sustitución para Dove y su antitranspirante Roll-On Original, aunado a la nueva aparición de nuevos desodorantes con diseños novedosos y estrategias de marketing muy creativas que en términos generales caracterizan a la industria.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes realmente es bajo debido a su gran número. Los clientes de Dove son mayoristas y minoristas a nivel mundial, que compran grandes volúmenes y tienen demandas casi inelásticas ante los cambios de precio de la marcas. Es el mismo caso de los proveedores.

En cuanto a la competencia de la Industria es realmente agresiva y con un gran número de competidores, se basa mucho en las herramientas de promoción de marketing y en la diferenciación del producto. Podemos afirmar que es una industria saturada, pero rentable.

Finalmente, las regulaciones del estado tienen que ver con la calidad del producto y a cuestiones fiscales, sin embargo, Unilever al ser una gran multinacional, recurre a los mercados emergentes para producir con menos regulaciones y ser más competitiva.

SECCIÓN III

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: TEORÍA Y ANÁLISIS APLICADO A DOVE

El ***ciclo de vida del producto*** es una *herramienta de administración* de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un "x" producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.
En síntesis, el **ciclo de vida del producto** es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos.

1. Etapa de Introducción:

Esta primera etapa del ***ciclo de vida del producto***, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto.

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario: Las ventas son bajas, no existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos, los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas, los gastos en promoción y distribución son altos, las actividades de distribución son selectivas, las utilidades son negativas o muy bajas, el objetivo principal de la promoción es informar y los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

2. Etapa de Crecimiento:

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ***ciclo de vida del producto*** que se conoce como la **etapa de crecimiento**; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario: Las ventas suben con rapidez, muchos competidores ingresan al mercado, aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía), los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado, la promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca, la distribución pasa de ser selectiva a intensiva, las utilidades aumentan, a medida que los

costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande y los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

3. Etapa de Madurez:

Es en esta tercera etapa del ***ciclo de vida del producto***, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes: En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene, la competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse, las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores, existe una intensa competencia de precios, existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca, las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento, las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios y los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

4. Etapa de Declinación:

En esta **cuarta etapa** del ***ciclo de vida del producto***, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes: Las ventas van en declive, la competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo, se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones, los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir), la promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto, las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se descontinúan los distribuidores no rentables, existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos, los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Análisis del Ciclo de Vida del Producto Aplicado a Dove

El mercado se satura por la llegada de nuevos oferentes del producto ya mencionado, por lo que la necesidad perentoria de fidelizar al cliente es fundamental para el éxito de dicho producto, además, a partir de este momento, el objetivo principal es diferenciarse del resto de la competencia; lograr que el cliente potencial distinga al producto del resto.

En esta fase se requiere de inversión destinada a mejoras en el producto o servicio que permita su identificación dentro de los competidores. Por ello, la estrategia comercial debe ir enfocada a mantener o, mejor aún, mejorar la posición adquirida.

Por lo que Dove se ha dado a la tarea de romper con el paradigma de mujeres con cuerpos perfectos para dirigirse a mujeres normales dándole la bienvenida a arrugas y piel de naranja, logrando con esto.

Un estudio realizado por investigadores de Harvard a 3,000 mujeres en diez países concluyó que sólo el 2% de las mujeres en el mundo se describen a sí mismas como bellas.

Este estudio inició una conversación sobre la necesidad de contar con una referencia más amplia sobre la belleza, después de demostrar la hipótesis de que la definición de belleza era limitada e inalcanzable. El hallazgo llevó a Dove a revolucionar el mundo del *Branding*, no solo con una categoría de productos, sino un movimiento social, detrás de un fuerte compromiso de transparencia, escuchando a los consumidores y generando *engagement.*

Tras varios estudios, Dove llegó a la conclusión de que el 80% de las mujeres presenta baja autoestima, aparejado también con la gran autocrítica que presentan la mayoría de las mujeres, lo que se refleja en las campañas publicitarias que bajo el lema de "Belleza Real", Dove busca romper con los estereotipos de la belleza, por lo que a continuación se presentan 2 campañas publicitarias con el fin de cambiar la mentalidad de las mujeres y generar esa fidelidad que se busca con los clientes.

1. **#SpeakBeatiful**

En alianza con twitter, Dove cambiar la manera en la que las mujeres se expresan de sí mismas en redes sociales, ya que, según datos recabados de la campaña en 2015 las mujeres lanzaron 5 millones de comentarios negativos sobre su apariencia física. por lo que, bajo el hashtag #SpeakBeatiful, se invita a las mujeres a terminar con los comentarios negativos hacia su cuerpo y otras características físicas.

2. #EligeSentirteBella

Otra campaña que busca darle una lección a las mujeres que sentirse bellas o no, empieza en ellas mismas. Así que realizó un experimento social en un edificio en el que colocó dos puertas, una de ellas decía *Bella*, mientras que la otra decía *Promedio*, en referencia a la apariencia física. Como era de esperarse, pasar por la puerta de *Bella*, no fue fácil para las mujeres.

Conclusión

Dicho lo anterior, y tras analizar la marca Dove desde un punto de vista mercadológico se determina que su desodorante con presentación en roll-on para mujer entra en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto por la similitud en sus características, principalmente por el hecho de que la marca busca la diferenciación y distinción de su producto frente a los competidores además del arraigo a su mercado y el interés por expandir el mismo mediante a sus campañas publicitarias que con anterioridad se mencionaron.

SECCIÓN IV

Análisis Cuantitativo

A continuación se presentará el análisis de los datos numéricos recabados tanto de los reportes anuales de Unilever como de los reportes anuales de la compañía Beiersdorf.
Tomaremos en cuenta los números de los últimos diez años para poder crear un análisis comparativo e histórico.

El objetivo del análisis es determinar aquellos factores que inciden en la competitividad de ambas compañías, así como determinar cuál de ellas es la que presenta un mayor grado de competitividad en el mercado.

Dicho sea de paso, tomaremos los datos de ambas compañías de manera agregada, es decir, utilizaremos los datos financieros y estadísticos a nivel global, para así poder llegar a una conclusión general y no sólo regional.

El análisis comienza con un vistazo a los países de origen de las compañías y su posición competitiva en el mundo. Posteriormente se ha elaborado un análisis cuantitativo de Unilever y su competidora, Beiersdorf, para concluir finalmente con un análisis comparativo entre ambas compañías e identificar las ventajas o desventajas en el mercado de cada una de las ellas.

Metodología

Para el presente análisis estadístico se han utilizado los programas SPSS y hojas de cálculo de Excel, así como la información financiera de las compañías Unilever y Beiersdorf de los últimos 10 años. Además se han agregado algunos datos recientes sobre índices que miden aspectos relacionados con la competitividad.

Se utilizará de manera exhaustiva el coeficiente de correlación de Spearman, las tasas de crecimiento y otros métodos a partir de hojas de cálculo de Excel, con el fin de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en el presente trabajo.

INTRODUCCIÓN
REINO UNIDO Y ALEMANIA

En esta sección, presentaremos la situación competitiva de los países de origen, tanto de Unilever como de Beiersdorf, con el fin de entender el contexto de los próximos análisis particulares de ambas compañías

Tabla I Competitividad Internacional de Reino Unido vs Alemania en 2016

Índices de Competitividad Globales en 2016						
País	WEF 2016[3]	IMD 2016[4]	DB 2016[5]	OMPI 2016[6]	LPI 2016[7]	Desviación Estándar
Reino Unido	7	18	6	3	8	5.83
Alemania	5	12	15	9	1	5.55

**Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 1.1 se muestran las posiciones de ambos países con respecto a algunos de los índices más importantes del mundo en 2016.

Nótese que Alemania y Reino Unido se encuentran en todos los índices dentro de los primeros 20 lugares, y en 3 de los 5 índices presentados, dentro de los primeros diez.
Alemania ha superado al Reino Unido en el índice de competitividad del WEF, en el índice de competitividad mundial del IMD y en el índice de competitividad logística del Banco Mundial, mientras que Reino Unido tiene una mejor posición en el Doing Business y en el índice de Innovación Mundial del OMPI.

[3] The Global Competitiveness Report 2016-2017, publicado por el World Economic Forum. Véase http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf consultado el 10 de Abril de 2017

[4] The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard, publicado por el IMD. Véase http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/scoreboard-2016.pdf Consultado el 10 de Abril de 2017

[5] Doing Business 2016 (facilidad para hacer negocios), publicado por el Banco Mundial. Véase http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf Consultado el 10 de Abril de 2017

[6] Global Innovation Index 2016, publicado por el OMPI. Véase http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/12/%C3%8Dndice-Global-de-Innovaci%C3%B3n-2016.pdf Consultado el 10 de Abril de 2017

[7] International LPI Global Ranking 2016 (Competitividad logística), publicado por el Banco Mundial. Véase http://lpi.worldbank.org/international/global Consultado el 10 de Abril de 2017

De acuerdo con los reportes anuales de Unilever[8] desde el año 2007 hasta el último publicado, el reporte de 2016, la compañía presenta la siguiente información:

Tabla 1.1 ***Información Financiera Anual: Unilever***

Año	Ventas Totales	Utilidad Operativa Total[9]	Gasto en R+D	Gasto en Marketing	Ventas en Personal Care[10]	Utilidad Operativa en Personal Care
2016	52,713	7,801	978	7,731	20,172	3,704
2015	53,272	7,515	1,005	8,003	20,074	3,637
2014	48,436	7,980	955	7,166	17,739	3,259
2013	49,797	7,517	1,040	7,383	18,056	3,078
2012	51,324	6,977	1,003	7,311	18,097	2,925
2011	46,467	6,420	1,009	6,069	15,471	2,536
2010	44,262	6,325	928	6,064	13,767	2,296
2009	39,823	5,006	891	5,302	11,846	1,834
2008	40,523	7,153	927	5,055	11,383	1,824
2007	40,187	5,231	868	5,289	11,302	1,786

*Las cifras presentadas aquí se expresan en millones de Euros
**Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Unilever

Conforme a los datos de la tabla 1.1, hemos de analizar qué impacto o qué grado de correlación existe entre el monto gastado o invertido en R+D (research and development) y el monto gastado o invertido en marketing, promoción y marca, con un aumento o disminución en las ventas de Unilever. Lo que queremos averiguar es, con base en estadísticas reales, cuál de las dos variables (gasto en R+D ó gasto en marketing) tiene mayor relación con ingresos mayores para la compañía.

[8] Véase https://www.unilever.com/Images/charts-2007-2016_tcm244-498745_en.pdf consultado 12 de Abril de 2017
[9] Antes de Impuestos
[10] Los datos referentes a Personal Care (tanto ventas como utilidad operativa) fueron obtenidos individualmente de cada uno de los reportes anuales de Unilever, que pueden ser consultados en la siguiente dirección https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/archive-of-unilever-annual-report-and-accounts.html Consultado el 12 de Abril de 2017

Tabla ***1.2 Coeficiente de Correlación de Spearman: Gasto en R+D y Marketing e***

			Ventas o Ingresos de Unilever en Millones de Euros	Gasto en Investigación y Desarrollo en Millones de Euros	Gasto en Marca y Marketing en Millones de Euros
Rho de Spearman	Ventas o Ingresos de Unilever en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	1.000	.745*	.939**
		Sig. (bilateral)	.	.013	.000
		N	10	10	10
	Gasto en Investigación y Desarrollo en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	.745*	1.000	.758*
		Sig. (bilateral)	.013	.	.011
		N	10	10	10
	Gasto en Marca y Marketing en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	.939**	.758*	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.011	.
		N	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Ingresos de Unilever
**Fuente: Elaboración propia*

De acuerdo con los resultados de la tabla 1.2, podemos ver que tanto el gasto en R+D, como el gasto realizado en Marca, Marketing y promoción, son estadísticamente significantes. En otras palabras, los montos invertidos en campañas de marketing, así como aquellos destinados a la investigación y desarrollo afectan de manera significativa los aumentos (o disminuciones) en las ventas anuales de Unilever (ingresos) e implícitamente su participación de mercado.

Sin embargo, nótese que el *Rho de Spearman* es mayor en la variable del gasto en marca y marketing (.939) que el del gasto efectuado en Investigación y desarrollo (.745). Por lo tanto, el gasto en marketing (promoción) tiene un mayor impacto o correlación con los ingresos de Unilever que el gasto en R+D (o innovación).

Tabla 1.3 ***Coeficiente de Correlación de Spearman: Gasto en R+D y Marketing e***

			Gasto en Investigación y Desarrollo en Millones de Euros	Gasto en Marca y Marketing en Millones de Euros	Ventas o Ingresos en Personal Care en Millones de Euros
Rho de Spearman	Gasto en Investigación y Desarrollo en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	1.000	.758*	.721*
		Sig. (bilateral)	.	.011	.019
		N	10	10	10
	Gasto en Marca y Marketing en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	.758*	1.000	.964**
		Sig. (bilateral)	.011	.	.000
		N	10	10	10
	Ventas o Ingresos en Personal Care en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	.721*	.964**	1.000
		Sig. (bilateral)	.019	.000	.
		N	10	10	10

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Ingresos por concepto de Productos "Personal Care": Unilever
**Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 1.3, hemos colocado los datos de inversión en R+D y Marketing, pero ahora analizando dichos datos bajo la perspectiva de los ingresos obtenidos por concepto de ventas de productos "Personal Care" (de ahora en adelante "PC"), donde se encuentra situado el desodorante Dove.

Podemos observar que ambas variables de gastos o inversiones tienen significancia estadística, por lo que son factores importantes en la obtención de ingresos en la categoría de productos PC. En otras palabras, al aumentar o disminuir la inversión en dichos rubros también aumentan o disminuyen los ingresos.
De igual manera que en la tabla anterior, la promoción está más relacionada con un mayor número de ingresos que la investigación y el desarrollo con un *Rho de Spearman* de .964 y .721 respectivamente.

Otro punto relevante es que la categoría de productos PC constituye un alto porcentaje de ventas, ingresos y utilidades totales de Unilever. Prueba de ello se puede observar en las tablas 1.1, 1.4, 1.5 y en el informe "Unilever Charts 2016[11], donde podemos observar que tan solo en 2016, los productos de la categoría PC representaron el 38% de los ingresos anuales de Unilever y el 48% de la utilidad operativa de la compañía.

[11] Véase https://www.unilever.com/Images/charts-2007-2016_tcm244-498745_en.pdf consultado 12 de Abril de 2017

Tabla 1.4 Volumen de Ventas por Categoría como Porcentaje del Total

	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TURNOVER										
€ million	40,187	40,523	39,823	44,262	46,467	51,324	49,797	48,436	53,272	52,713
BY PRODUCT AREA AS % OF TOTAL TURNOVER										
Personal Care	28	28	30	31	33	35	36	37	38	38
Foods	35	35	33	32	30	28	27	26	24	24
Refreshment	19	19	20	19	19	19	19	19	19	19
Home Care	18	18	17	18	18	18	18	19	19	19
Total	100	100	101	101	100	100	100	100	100	100

**Fuente: Unilever Charts 2016*

Tabla 1.5 Utilidad Operativa por Categoría como Porcentaje del Total

	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
OPERATING PROFIT										
€ million	5,231	7,153	5,006	6,325	6,420	6,977	7,517	7,980	7,515	7,801
CORE OPERATING PROFIT[a]										
€ million				6,017	6,276	7,050	7,016	7,020	7,865	8,046
BY PRODUCT AREA AS % OF TOTAL OPERATING PROFIT										
Personal Care	34	25	37	36	39	42	41	41	48	48
Foods	39	45	37	45	42	37	41	45	31	28
Refreshment	11	17	12	8	8	8	7	7	10	12
Home Care	16	13	14	11	11	13	11	7	11	12
Total	100	100	100	100	101	100	100	100	100	100

**Fuente: Unilever Charts 2016*

Como conclusión a las tablas 1.4 y 1.5, podemos decir que la categoría de productos PC (y por lo tanto los desodorantes Dove), es la más rentable para Unilever, y en donde presenta el mayor número de ventas anuales desde 2011.

PARTE II BEIERSDORF

Para realizar el análisis de Beiersdorf hemos tomado sus reportes anuales[12] desde 2007 hasta el 2016, y al igual que lo hicimos con Unilever, analizaremos la correlación existente entre los gastos que realiza la compañía Alemana en Publicidad y R+D para determinar cuál de las dos tiene un impacto mayor en los aumentos o disminuciones de los ingresos de la empresa. Beiersdorf presenta la siguiente información:

Tabla 2.1 ***Información Financiera Anual: Beiersdorf***

Año	Ventas Totales	Utilidad Operativa Total[13]	Gasto en R+D	Gasto en Marketing
2016	6,752	1,015	188	2,407
2015	6,686	962	183	2,430
2014	6,285	796	168	2,300
2013	6,141	820	154	2,605
2012	6,040	698	159	2,539
2011	5,633	431	163	2,454
2010	5,571	583	152	2,336
2009	5,748	587	149	2,776
2008	5,971	797	149	2,874
2007	5,507	616	127	2,618

*Las cifras presentadas aquí se expresan en millones de Euros
***Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Beiersdorf

Como podemos observar, las cifras en todos los rubros son muy inferiores a las que presenta Unilever. Esto se debe a que el tamaño de ambas compañías está lejos de ser equiparable y a que, evidentemente, Unilever presenta una gran diversificación de productos que van más allá de ser simplemente productos de "personal care". Mientras que Beiersdorf, en cambio, está enfocado en esa gama de productos.

[12] Para obtener acceso a los reportes anuales de Beiersdorf véase http://www.beiersdorf.com/investors/financial-reports/financial-reports Consultado el 15 de Abril de 2017
[13] Antes de Impuestos

Tabla *2.2 Coeficiente de Correlación de Spearman: Gasto en R+D y Marketing e Ingresos de Beiersdorf*

			Ventas o Ingresos en Millones de Euros	Gasto en Investigación y Desarrollo	Gasto de Marketing y Ventas
Rho de Spearman	Ventas o Ingresos en Millones de Euros	Coeficiente de correlación	1.000	.802**	-.370
		Sig. (bilateral)	.	.005	.293
		N	10	10	10
	Gasto en Investigación y Desarrollo	Coeficiente de correlación	.802**	1.000	-.717*
		Sig. (bilateral)	.005	.	.020
		N	10	10	10
	Gasto de Marketing y Ventas	Coeficiente de correlación	-.370	-.717*	1.000
		Sig. (bilateral)	.293	.020	.
		N	10	10	10

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 2.1 se puede observar que el gasto en R+D tiene significancia estadística y correlación positiva (*Rho de Spearman* de .802) con los ingresos dentro de la empresa alemana Beiersdorf. Resulta interesante ver que las inversiones en marketing (promoción) no tienen correlación con las ventas de la compañía, lo que se podría interpretar como que un aumento o disminución en los gastos de marketing no provocaría un aumento o disminución en las ventas, es decir, son independientes.

Otro punto a destacar es la correlación negativa y fuerte (*Rho de Spearman* de -.717) entre la inversión en R+D y la efectuada en marketing. Con lo anterior podríamos concluir que, en la mayoría de los casos, un aumento en el gasto de R+D provoca una disminución en la inversión de promoción y marketing, y viceversa.

PARTE III ANÁLISIS COMPARATIVO: UNILEVER Y BEIERSDORF

A) Análisis del Volumen de Venta

Tabla 3.1 Comparativo Volúmenes de Ventas

Año	UNILEVER		BEIERSDORF	
	Ventas Totales (Productos de Personal Care)	Aumento o Disminución de Ventas con Respecto al Año anterior (%)	Ventas Totales	Aumento o Disminución de Ventas con Respecto al Año anterior (%)
2016	20,172	0.48%	6,752	0.98%
2015	20,074	13.16%	6,686	6.38%
2014	17,739	-1.75%	6,285	2.34%
2013	18,056	-0.22%	6,141	1.67%
2012	18,097	16.97%	6,040	7.22%
2011	15,471	12.37%	5,633	1.11%
2010	13,767	16.21%	5,571	-3.07%
2009	11,846	4.06%	5,748	-3.73%
2008	11,383	0.71%	5,971	8.42%
2007	11,302	-----	5,507	-----

*Las cifras presentadas en las columnas de ventas se expresan en millones de Euros
***Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Unilever y Beiersdorf

Para la tabla 3.1 hemos utilizado los datos de venta de la categoría de productos “personal care” de Unilever para poder comparar a ambas compañías de manera más exacta en cuanto a los volúmenes de venta, ya que como se ha mencionado, Unilever tiene otras categorías de productos como alimentos, home care etc.

La diferencia entre ambas compañías es evidente y contundente. Unilever vendió 2.98 veces más productos de personal care que Beiersdorf en 2016 y, aunque ambos han tenido en los últimos 10 años disminuciones en las ventas, las tasas de crecimiento de las ventas

de Unilever han sido de 2 dígitos en cuatro de los diez años analizados mientras que Beiersdorf no ha logrado dicho crecimiento.
Independiente del aumento en las ventas, los ingresos de ambas compañías difieren mucho de una y otra.

Tabla 3.2 Estadísticos Descriptivos: Ventas

Volumen de Ventas		
Estadísticos	Unilever (Personal Care)	Beiersdorf
Media	15,790	6,033.40
Desviación Estándar	3,513.83	441.43
Mínimo	11,302	5,507
Máximo	20,172	6,752

*Las cifras presentadas se expresan en millones de Euros
***Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Unilever y Beiersdorf

En la tabla 3.2 podemos observar estadísticos descriptivos de las ventas de ambas compañías en los últimos 10 años.

La media de ventas de Unilever está muy por encima de la media de Beiersdorf, con 15,790 y 6,033.40 millones de euros respectivamente. En cuanto a la variación de las ventas anuales, la desviación estándar es muy elevada con las ventas Unilever, mientras que con Beiersdorf es relativamente baja, con 3,513.83 y 441.43 millones de euros respectivamente.
Esta variación se debe principalmente a que la proporción de ventas entre ambas compañías difiere demasiado, por lo cual es previsible que la dispersión de los ingresos por ventas por parte de Unilever sea mayor.

Para finalizar, notamos que la cantidad más baja de ingresos por ventas de Unilever (11,202 millones de euros) es incluso superior a la cantidad más alta que Beiersdorf fue capaz de vender (6,752 millones de euros) .

B) Análisis de Rentabilidad

Tabla 3.3 Comparativo Utilidad Operativa

Año	UNILEVER		BEIERSDORF	
	Utilidad Operativa Antes de Impuestos[14] (EBIT)	Aumento o Disminución de la Utilidad con Respecto al Año anterior (%)	Utilidad Operativa Antes de Impuestos (EBIT)	Aumento o Disminución de la Utilidad con Respecto al Año anterior (%)
2016	3,704	1.8%	1,015	5.50%
2015	3,637	11.58%	962	20.85%
2014	3,259	5.88%	796	-2.92%
2013	3,078	5.23%	820	17.47%
2012	2,925	15.33%	698	61.94%
2011	2,536	10.45%	431	-26.07%
2010	2,296	25.19%	583	-0.68%
2009	1,834	0.54%	587	-26.34%
2008	1,824	2.12%	797	29.38%
2007	1,786	------	616	------

*Las cifras presentadas en las columnas de utilidad operativa se expresan en millones de Euros
***Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Unilever y Beiersdorf

De acuerdo con la tabla 3.3, las utilidades operativas de Unilever son 3.64 veces mayores que las de Beiersdorf en 2016. Además, se puede comprobar que las utilidades de Unilever han sido en la última década positivas, alcanzando tasas de crecimiento de hasta 25.19% en 2010, mientras que Beiersdorf ha experimentado muchas inconsistencias a lo largo del mismo periodo, pero alcanzando en 20l2, un aumento de hasta 61.94% de utilidad operativa.

Cabe mencionar que Beiersdorf ha tenido caídas en la utilidad de hasta -26.34% en 2009, caso contrario de Unilever, que como ya habíamos mencionado, sus utilidades han venido creciendo año con año en la última década.

[14] En la categoría de productos “personal care”

C) Análisis de Gasto en R+D y Marketing

Tabla 3.4 Comparativo Gasto en R+D y Marketing

Año	UNILEVER		BEIERSDORF	
	Gasto en R+D como % de los Ingresos Totales	Gasto en Marketing y Promoción como % de los Ingresos Totales	Gasto en R+D como % de los Ingresos Totales	Gasto en Marketing y Promoción como % de los Ingresos Totales
2016	1.85%	14.66%	2.78%	35.64%
2015	1.88%	15.02%	2.73%	36.34%
2014	1.97%	14.79%	2.67%	36.59%
2013	2.08%	14.82%	2.50%	42.41%
2012	1.95%	14.24%	2.63%	42.03%
2011	2.17%	13.06%	2.89%	43.56%
2010	2.09%	13.70%	2.72%	41.93%
2009	2.23%	13.31%	2.59%	48.29%
2008	2.28%	12.47%	2.49%	48.13%
2007	2.15%	13.16%	2.30%	47.53%

**Fuente*: Elaboración propia, con información de los Reportes Anuales de Unilever y Beiersdorf

A pesar de que Beiersdorf tiene un mayor porcentaje de inversión en R+D y marketing que Unilever (tabla 3.4), las diferencias en el número de ventas (participación en el mercado) entre ambas es aún muy desigual.

Beiersdorf puede que gaste más de sus ingresos en ambos rubros, pero debido a las diferencias de ingresos anuales entre ambas compañías, el gasto real de Unilever en R+D y marketing es mucho mayor, tal y como podemos observar en la tabla 1.1 y 2.1.

D) Comparativo de Indicadores de Competitividad entre Unilever y Beiersdorf

Tabla 3.5 Indicadores de Competitividad entre ambas compañías en 2016

Índice	Unilever	Beiersdorf
The World's Biggest Public Companies 2016[15]	#109	#930
Top 25 Cadenas de Suministro de Gartner 2016[16]	#1	N/A
Empresas más grandes del mundo 2016[17]	#45	N/A
Las Empresas más Innovadoras de 2016[18]	#8	N/A
Las 100 marcas más valiosas del mundo del 2016 (Ranking BrandZTM)[19]	N/A	N/A

**Fuente*: Elaboración propia

En la tabla 3.5 se presentan algunos índices publicados por revistas, empresas consultoras y sitios en internet que nos ayudan a comparar a ambas compañías en el ámbito global.

Es un hecho que Unilever gana esta comparativa ya que como podemos apreciar, de los 5 índices presentados, Beiersdorf aparece solamente en uno, en The World's Biggest Public Companies 2016 publicado por Forbes, con una diferencia de 821 posiciones por detrás de su competidora.

Importante mencionar que Unilever se ha llevado el primer puesto del Gartner Supply Chain Top 25 de 2016, mientras que Beiersdorf no figura dentro de la lista.

Por último, Unilever se posicionó en el lugar 8 a nivel mundial en el índice de innovación de Forbes en 2016, mientras que Beiersdorf no apareción en el ranking.

[15] Elaborado por Forbes, véase https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall Consultado el 17 de Abril de 2017

[16] Elaborado por Gartner Inc.véase http://www.gartner.com/technology/supply-chain/top25.jsp Consultado el 17 de Abril de 2017

[17] Por su capitalización bursátil. Véase http://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2016.html Consultado el 17 de Abril de 2017

[18] Elaborado por Forbes. Véase http://www.forbes.es/actualizacion/1033/las-empresas-mas-innovadoras-de-2016 Consultado el 17 de Abril de 2017

[19] Elaborado por la consultora Millward Brown, véase http://wppbaz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2016_Report.pdf Consultado el 17 de Abril de 2017

RESUMEN DE HALLAZGOS DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Los hallazgos más importantes del análisis fueron los siguientes:

- El gasto efectuado por Unilever en investigación y desarrollo y en la promoción de sus productos está estrechamente relacionado con el volumen de ventas anuales (incluidas todas las categorías de productos) de la compañía; sin embargo, el gasto efectuado en actividades de mercadotecnia es un factor más decisivo. Por lo tanto, los ingresos de Unilever son más atribuibles a la promoción de sus productos, que a la investigación y desarrollo (innovación)
- En el caso de Beiersdorf el gasto en investigación y desarrollo va muy de la mano con una mayor o menor cantidad de ingresos anuales, mientras que el gasto en marketing que la compañía realiza no tiene relación alguna con una mayor o menor cantidad de ingresos anuales. Por lo tanto, los ingresos de Beiersdorf son más atribuibles a la investigación y al desarrollo (innovación), que a las actividades de promoción y marketing
- En Beiersdorf un aumento en el gasto de investigación y desarrollo provoca una disminución en el gasto de promoción y marketing, y viceversa
- La categoría de productos “Personal Care” de Unilever es la más rentable (48% de los ingresos totales) y la que genera el mayor número de ventas de compañía (38% del total). Categoría en la cual se encuentra nuestro producto objeto de estudio
- Los ingresos anuales de la categoría de productos “Personal Care” también son más atribuibles a la inversión en marketing que al de la investigación y desarrollo. aunque este último también presentó relación con los ingresos
- Las ventas anuales de Unilever de productos “Personal care” en 2016 fueron casi tres veces mayores que las ventas anuales de Beiersdorf (2.98 veces), lo que supone un acaparamiento de mercado mayor
- En los últimos 10 años las ventas promedio de Unilever son 2.61 mayores que las de Beiersdorf
- Las utilidades de Unilever en 2016 fueron 3.64 veces mayores que las de Beiersdorf, aunque de las de esta última compañía tuvieron una tasa de crecimiento mayor con respecto al año anterior
- Beiersdorf destina más recursos de sus ingresos anuales en investigación y desarrollo que Unilever (casi el doble en 2016), pero debido a la diferencia de

ingresos, el gasto real de Unilever es mayor. Misma situación con el gasto en marketing

- Unilever tiene mejor posición que Beiersdorf en todos los índices que miden algún tipo de competitividad global (al menos de los presentados en el análisis)

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Sin duda alguna, Unilever y su competidora Beiersdorf son compañías con marcadas diferencias cuando se analizan con números.
LLegar a una conclusión sobre cuál de las dos presenta un mayor grado de competitividad es relativamente sencillo después de lo anteriormente expuesto.
Podemos decir con seguridad que Unilever es la compañía más competitiva de las dos, de hecho, por un muy amplio margen.

No importa qué analicemos o en qué rubro nos enfoquemos, ya sean ventas, ingresos, tamaño, índices, crecimiento anual etc. Unilever demuestra que actualmente Beiersdorf está muchos pasos atrás; sin embargo, esto no quiere decir que la compañía alemana está “perdida” en el mercado.

Las ventas anuales de Beiersdorf, aunque con inconsistencias, vienen en aumento desde 2011 y ha presentado aumentos en la utilidad de más del 20% (como en 2015), aunque es una realidad que también presenta muchas variaciones en este aspecto.
Como punto final, cabe concluir que Beiersdorf está invirtiendo más de sus ingresos anuales en aspectos que inciden directamente con la competitividad que la misma Unilever, lo que podría traer resultados interesantes en los próximos años.

SECCIÓN V

CONCLUSIONES FINALES

Como conclusiones finales, basándonos en nuestras hipótesis al inicio de la investigación y tras finalizar el presente análisis en las diferentes secciones podemos responder a cada una de dichas hipótesis.

Comenzaremos afirmando que los productos “anti transpirantes Roll On” de la empresa Dove si resultan ser mayormente competitivos en su industria en comparación con los productos de la misma gama de Nívea. Esto gracias a las efectivas y eficaces campañas publicitarias que desarrolla Dove con fines de crear mayor fidelidad con sus clientes hacia sus productos.

Respondiendo a nuestra segunda hipótesis, se concluye que Unilever es más competitiva que su gran rival Beiersdorf. De acuerdo con el análisis estadístico, Unilever obtiene más ingresos que Beiersdorf con un promedio en los últimos 10 años de 15,790 y 6,033 millones de euros respectivamente. En otras palabras, Unilever vende más productos personal care que Beiersdorf.

Otro punto importante que nos hizo llegar a esta conclusión es el hecho de que Unilever es tres veces más rentable que Beiersdorf en términos absolutos, aunque la diferencia del tamaño de inversión entre ambas compañías, así como el del tamaño propio de las mismas, debe tomarse en cuenta para juzgar de manera más equitativa (aún así, Unilever sería más competitiva).

Finalmente, en todos los ranking a nivel mundial relacionados con aspectos de competitividad, Unilever ha logrado posiciones muy superiores, mientras que Beiersdorf aparece en posiciones muy inferiores o no figura en la mayoría de ellos.

Para responder a la tercera y última hipótesis que nos planteamos al inicio, nos basamos en el análisis cuantitativo antes mencionado; lo cual nos confirma lo siguiente, Alemania ha superado al Reino Unido en el índice de competitividad del WEF, en el índice de competitividad mundial del IMD y en el índice de competitividad logística del Banco Mundial, mientras que Reino Unido tiene una mejor posición en el Doing Business y en el índice de Innovación Mundial del OMPI.

A través de este análisis, encontramos que la implementación y redefinición de estrategias han ayudado a Unilever a tomar decisiones objetivas acerca de su orientación en el mercado: la sustentabilidad, conociendo a la vez qué clase de necesidades de sus consumidores o clientes potenciales pueden cubrir, mediante el desarrollo y mejoramiento de productos también enfocados al bienestar de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, Y. (2 de Abril de 2017). *InformaBTL*. Obtenido de http://www.informabtl.com/3-campanas-de-dove-que-conectaron-emocionalmente-con-su-target/

Banco Mundial. (2016). *Doing Business 2016*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://espanol.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf

Banco Mundial. (2016). *International LPI Global Ranking 2016*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://lpi.worldbank.org/international/global

Beiersdorf. (2007-2016). *Beiersdorf Annual Report 2007-2016*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de http://www.beiersdorf.com/investors/financial-reports/financial-reports

Beiersdorf. (05 de marzo de 2017). *Sustainability Review 2016*. Obtenido de Products: Continue development: https://www.beiersdorf.com/newsroom/press-news/all-news/2017/05/3-sustainability-review-2016h

Economipedia. (2016). *Empresas más grandes del mundo 2016*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de http://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2016.html

Forbes. (2016). *Las empresas más innovadoras de 2016*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de http://www.forbes.es/actualizacion/1033/las-empresas-mas-innovadoras-de-2016

Forbes. (2016). *The World's Biggest Public Companies 2016*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall

Gartner Inc. (2016). *The Gartner Supply Chain Top 25 for 2016*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall

IMD. (2016). *The 2016 IMD World Competitiveness Scoreboard*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/scoreboard-2016.pdf

Jáuregui, M. (02 de abril de 2015). *Aprendiendo Administración*. Obtenido de El Método Clásico para la Formulación de la Estrategia de Michael Porter: http://aprendiendoadministracion.com/el-metodo-clasico-para-la-formulacion-de-la-estrategia-de-michael-porter/

Millward Brown. (2016). *Las 100 marcas más valiosas del mundo del 2016*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de http://wppbaz.com/admin/uploads/files/BZ_Global_2016_Report.pdf

OMPI. (2016). *Global Innovation Index 2016*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/12/%C3%8Dndice-Global-de-Innovaci%C3%B3n-2016.pdf

Thompson, I. (29 de Marzo de 2017). *Promonegocios*. Obtenido de https://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html

Unilever. (2007-2016). *Unilever Annual Report and Accounts 2007-2016*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/archive-of-unilever-annual-report-and-accounts.html

Unilever. (2017). *Unilever Charts 2016*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de http://lpi.worldbank.org/international/global

Unilever Mexico & Caribbean. (abril de 2017). *Unilever*. Obtenido de https://www.unilever.com.mx/

Unilever UK. (abril de 2017). *Innovation in Unilever*. Obtenido de Unilever | Innovation : https://www.unilever.co.uk/about/innovation/innovation-in-unilever/

Unilever UK. (11 de mayo de 2016). *Our sustainability journey: how far have we come?* Obtenido de Unilever | Sustainable Living: https://www.unilever.co.uk/sustainable-living/sustainable-living-news/our-sustainability-journey-how-far-have-we-come.html

Unilever UK. (abril de 2017). *About our strategy*. Obtenido de Unilever | Our strategy for sustainable business: https://www.unilever.co.uk/sustainable-living/our-strategy-for-sustainable-business/about-our-strategy/

Unilever UK. (abril de 2017). *Embedding sustainability*. Obtenido de Uniler | Our strategy for sustainable business: https://www.unilever.co.uk/sustainable-living/our-strategy-for-sustainable-business/embedding-sustainability/

Unilever UK. (abril de 2017). *Our Strategy*. Obtenido de Unilever | Who we are: https://www.unilever.co.uk/about/who-we-are/our-strategy/

Unilever UK. (abril de 2017). *Our strategy for sustainable business*. Obtenido de Unilever | Sustainable Living: https://www.unilever.co.uk/sustainable-living/our-strategy-for-sustainable-business/

Unilever UK. (abril de 2017). *Our vision*. Obtenido de Unilever | Who we are: https://www.unilever.co.uk/about/who-we-are/our-vision/

Unilever UK. (abril de 2017). *Purpose, values & principles*. Obtenido de Unilever | Who we are: https://www.unilever.co.uk/about/who-we-are/purpose-and-principles/

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de http://www3.weforum.org/docs//05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf